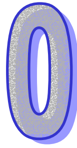
Daniel Goleman: La Inteligencia Emocional en la Práctica



Introducción

SOBRE EL AUTOR DE ESTE RESUMEN: Fernando Pozueta, psicólogo industrial con más de 13 años de experiencia en el ámbito de la formación y “reconvertido” al interesante mundo de la gestión del conocimiento, en el cual, la aportación de las competencias expresadas por Daniel Goleman forman una base de partida inteligente.

Millones de libros en todo el mundo de su primer Best Seller "La Inteligencia Emocional" refrendan el interés que este controvertido tema ha suscitado. Seguramente parte del éxito ha consistido en unir dos palabras aparentemente contradictorias "Inteligencia" y "Emoción".

En su primer Libro, Daniel Goleman, desarrolla tanto desde el punto de vista fisiológico como social la importancia de utilizar positivamente nuestras emociones y orientarlas hacia la eficacia del trabajo personal y las relaciones con otras personas.

En este segundo libro, que ya desde su portada se anuncia como "La tan esperada continuación", Goleman realiza un análisis exhaustivo de lo que denomina las competencias emocionales, sin olvidar su cruzada particular a favor de la Inteligencia Emocional como factor clave de éxito en contraposición con el concepto tradicional de Inteligencia racional: "Resulta paradójico que el CI sea tan mal predictor del éxito entre el colectivo de personas lo bastante inteligentes como para desenvolverse bien en los campos cognitivamente más exigentes"

El objetivo de este artículo es acercar a los lectores a los conceptos más importantes recogidos en este libro. Al principio, me movió un afán de resumir, ya que en el libro se esconden un buen montón de buenas ideas detrás de una desenfrenada colección de anécdotas y, desde mi punto de vista, trabajar con este libro como referencia para estudios o cursos de formación es realmente complejo. Espero que mi afán sea de utilidad.

A partir de aquí, se abre la perspectiva de seguir escribiendo y ampliando sobre lo escrito en la literatura de la inteligencia emocional, por lo que este la estructura de este artículo puede servir también para vertebrar un acercamiento ordenado sobre este tema.

Me disculparán los amigos de la neurobiología que no me meta en ella, las bases que Goleman describe en los primeros capítulos de su primer libro son suficientemente explícitas.

1 Importancia de la Inteligencia Emocional

"Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás."

Esta es como ya hemos dicho, la gran cruzada de Goleman: que desde todos los ámbitos posibles se comience a considerar la inteligencia emocional y sus competencias como claves para el éxito personal y profesional. He aquí alguna colección de frases más que ilustran sus planteamientos:

- Los argumentos más convincentes y poderosos se dirigen tanto a la cabeza como al corazón. Y esta estrecha orquestación entre el pensamiento y el sentimiento es posible gracias a algo que podíamos calificar como una especie de autopista cerebral, un conjunto de neuronas que conectan los lóbulos prefrontales – el centro ejecutivo cerebral, situado inmediatamente detrás de la frente y que se ocupa de la toma de decisiones-con la región profunda del cerebro que alberga nuestras emociones.

- De este modo, resulta ciertamente paradójico que las habilidades "blandas" tengan una importancia decisiva en el éxito profesional en los dominios más duros.

- La excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas.

- Incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro.

- A la hora de tomar una decisión, "el primer paso es siempre muy consciente, deliberado y analítico, pero no debemos desdeñar el aspecto emocional porque ambos son igualmente importantes. Es lo que se denomina corazonada, intuición.

- La capacidad de percibir este tipo de sensaciones subjetivas tienen un origen evolutivo. Las regiones cerebrales implicadas en las sensaciones viscerales son mucho más antiguas que las del centro del pensamiento racional.

- Los circuitos nerviosos ligados a los centros emocionales (la amígdala) nos proporcionan una respuesta somática- una sensación visceral- de la decisión que debemos tomar.

- La expresión clásicamente utilizada para referirse a este tipo de sensibilidad que nos orienta es la de sabiduría. (p.80).

- Nuestra mente no está organizada como un ordenador que pueda brindarnos una pulcra copia impresa de los argumentos racionales a favor y en contra de una determinada decisión, basándose en todas las ocasiones anteriores en que hayamos tenido que afrontar una situación similar. En lugar de ello, la mente hace algo mucho más elegante, calibrar el poso emocional que han dejado las experiencias previas y darnos una respuesta en forma de presentimiento o sensación visceral.

- Cuando disponemos de los recursos emocionales adecuados, lo que anteriormente parecía amenazador, podemos terminar abordándolo como un desafío y afrontarlo con energía y hasta con entusiasmo. (pág 131)

Características y rasgos de las personas de éxito

Para ilustrar su tesis, el autor toma nota de varias investigaciones en las que se recogen las características de lo que se denominan "trabajadores estrella" así como las características que los empresarios buscan actualmente en los trabajadores.

Las investigaciones que a lo largo de las décadas han tratado de rastrear los talentos de los trabajadores “estrella” nos indican que existen dos habilidades que se han vuelto cruciales en los noventa: **la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a cambios.**

Existen un conjunto completamente nuevo de capacidades que están comenzando a perfilarse como rasgos distintivos de los trabajadores estrella, entre las que cabe destacar la capacidad de **servir de catalizador del cambio y el aprovechamiento de la diversidad.**

Descubrimos que existen algunas competencias que diferenciaban a los trabajadores estrella de los otros. A saber: empatía, autodisciplina, iniciativa. (pág 35)

Para afrontar adecuadamente las situaciones emocionales en sumo grado hace falta ser un buen mediador, es decir, hay que ser capaz de despertar la confianza de los demás y de establecer un adecuado rapport con ellos, es decir, saber escuchar, ser capaz de persuadir y saber aconsejar. En palabras de este msmo directivo: "para poder alentar la confianza de los demás usted debe ser consciente de sí mismo, asumir el punto de vista de los demás y ser también capaz de estar plenamente presente". (p.56)

La única habilidad cognitiva que diferencia a los directivos "estrella" de los mediocres es la capacidad de reconocer pautas, es decir la capacidad

de extraer la información necesaria para comprender las tendencias más relevantes y forjarse una "visión global" que permita planificar estrategias de acción para el futuro. (p.58)

Los mejores siempre están dispuestos, por ejemplo, a quedarse un tiempo extra para ayudar a sus compañeros a concluir un proyecto y no se guardan para sí los pequeños descubrimientos que pueden facilitar el trabajo sino que los comparten abiertamente. Son personas que no compiten, sino colaboran. (p.62)

Las competencias emocionales más relevantes para el éxito caen dentro de los tres grupos siguientes:

- Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad
- Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política
- Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás (p.64)

En un mundo tan cambiante encontramos que la flexibilidad, la posibilidad de adaptarse al cambio es más importante que la experiencia (p.69).

Sólo cuando una persona muestra un amplio ramillete del espectro total de las competencias emocionales existe la posibilidad de que alcance lo que McClelland denominó "punto crítico", una condición que permite descollar como un trabajador "estrella" y desempeñar una función semejamte a la de los catalizadores en ciertas reacciones químicas. (p.63).

¿Qué buscan actualmente los empresarios de los trabajadores?

- Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.
- Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos.
- Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrir un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas.
- Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.

Características y rasgos de las personas que fracasan

Pero si estas son las competencias de los trabajadores estrella y por tanto, las que lo empresarios valoran más en la actualidad, las características y rasgos de las personas que fracasan son:

Las conclusiones de una investigación realizada con altos ejecutivos que había acabado fracasando arrojaban los siguientes rasgos en común:

Rigidez: incapacidad para adaptarse al cambio e imposibilidad para asimilar o responder adecuadamente a la retroalimentación sobre los rasgos que deben cambiar o mejorar. Con poco desarrollo de la capacidad de escuchar y aprender.

Relaciones muy pobres: personas que critícan muy severamente, insensibles o exigencias exageradas que terminan confundiendo a sus subordinados.

Las diferencias entre los directivos que triunfan y los que fracasan suele girar en torno a dos de las principales dimensiones de las competencias emocionales que enumeramos a continuación:

Autocontrol: los jefes que fracasan soportan mal la presión y tienden al mal humor y los ataques de cólera. El directivo con éxito no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas, sino que aun en miedio de la crisis mantienen su serenidad.

Responsabilidad: los fracasados reaccionean defensivamente ante los errores y las críticas, negándolas, encubriéndolas o intentado descargar su responsabilidad sobre otras personas

Fidelidad: los errores están ligados al exceso de ambición, al deseo de seuir adelante a expensas de los demás. Los directivos quetriunfan muestran un profundo interés por las necesidades de sus subordinados.

Habilidades sociales: los que fracasn muestran un exceso de arrogancia, agresividad o prepotencia.

Establecimiento de vínculos y aprovechamiento de la diversidad: los directivos que fracasan son incapaces de crear una red de cooperación y relaciones provechosas (p.68).

La importancia de la Inteligencia Emocional para Managers y Técnicos

Cientos de millones de dolares, euros y monedas de todo tipo se gastan los managers y directivos al año en formación. Desde luego, si hay algo que preocupa es el desarrollo de líderes en las organizaciones, esta perspectiva no escapa de la Inteligencia Emocional, como tampoco se escapa el desarrollo de estas competencias a los técnicos tan importantes en la era de los "bits"

El principio de Peter, que afirma que uno se ve promocionado hasta que alcanza su nivel de incompetencia muestra como, el hecho de que una persona sea ascendida por sus buenos conocimientos técnicos no presupone que vaya a ser un buen jefe, ya que la situación de dirigir

personas es nueva para él.

Este principio explica porqué el entorno laboral se encuentra saturado de malos jefes (p.70).

Stephen Rosen del MIT explica respecto a los científicos y los técnicos: "Cuanto más inteligentes son, mayor es también su incompetencia emocional y social. Es como si el músculo intelectual se hubiera fortalecido a expensas de los músculos de las competencias personal y social" A este fenómeno lo denomina "Incapacidad Aprendida" (p.72)

2 Definiciones

Antes de introducirnos en los conceptos manejados en el libro, convine que invertir algo de tiempo en saber como entiende el autor conceptos como competencia, inteligencia práctica o incluso competencia emocional:

Una competencia es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral (pág 35)

Inteligencia práctica: una combinación de destreza y experiencia. Así pues, aparte del CI son nuestras habilidades prácticas y las capacidades técnicas que podamos dominar las que determinarán nuestro desempeño cotidiano.

La pericia es, en gran medida, una combinación entre el sentido común y los conocimientos y habilidades concretos necesarios para desempeñar adecuadamente nuestro trabajo. La pericia se adquiere mediante el aprendizaje cotidiano y nos permite comprender los entresijos de una determinada profesión, un conocimiento real que sólo puede ser fruto de la práctica.

Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar aun desempeño laboral sobresaliente.

Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes **elementos compositivos**: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

3 Características de la Inteligencia Emocional

Veamos a continuación como el autor defien las características más importantes de la Inteligencia emocional

Las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas y los trabajadores estrella tienen unas y otras.

Las emociones descontroladas pueden convertir en estúpida a la gente más inteligente.

Pero el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional, no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales que más importan en el mundo laboral sino tan sólo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas.

Las conclusiones de un estudio realizado en Harvard exponen que las personas pueden experimentar intuitivamente, en los primeros treinta segundos de un encuentro, la impresión básica que tendrán a los quince minutos...o al cabo de medio año.

La intuición y las sensaciones viscerales constituyen un índice de nuestra capacidad para captar los mensajes procedentes del almacen interno de recuerdos emocionales, nuestro patrimonio personal de sabiduría y sensatez (...)

Las características de las capacidades de la inteligencia emocional son:

- Independencia. Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- Interdependencia: cada individuo depende en cierta medida de los demás.
- Jerarquización: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
- Necesidad pero no suficiencia...poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.
- Genéricas...se pueden aplicar por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

4 Las Competencias Emocionales

El desarrollo conceptual de libro sigue la definición y la explicación de las competencias emocionales

Competencia personal. Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos

Conciencia de uno mismo: conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.

- Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y efectos
- Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades

Autorregulación: control de nuestros estados, impulsos y recursos internos

- Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos
- Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad
- Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal
- Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios
- Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

Motivación: las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

- Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización.
- Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo:persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Competencia social. Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás

Empatía: conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas

- Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan
- Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes
- Aprovechamiento de la diversidad. Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas
- Conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo

Habilidades sociales: capacidad para inducir respuestas deseables en los demas

- Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces
- Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes
- Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas
- Catalización del cambio: iniciar o dirigir los cambios
- Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos
- Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común
- Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas

5 La Conciencia Emocional

La capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones.

Conciencia emocional: Reconocer nuestras emociones y sus efectos

Las personas dotadas de esta competencia:

- Saben qué emociones están sintiendo y porqué
- Comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones
- Conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento
- Tienen un conocimiento básico de sus valores y sus objetivos

Richard Boyatzis define la conciencia de sí mismo como: "la capacidad de permanecer atentos, de reconocer los indicadores y sutiles señales internas que nos permiten saber lo que estamos sintiendo y de saber utilizarlas como guía que nos informa de contínuo acerca del modo como estamos haciendo las cosas"

La conciencia emocional comienza estableciendo contacto con el flujo de sentimientos que continuamente nos acompña y reconociendo que esta semociones tiñen todas nuestras percepciones, pensamientos y acciones y un modo que nos permite comprender el modo en que nuestros sentimientos afectan también a los demás.

El flujo de los sentimientos

El trasfondo de nuestra vida emocional discurre de un modo parejo al flujo de nuestros pensamientos. En el fondo de nuestra conciencia siempre existe algún estado de ánimo que, aunque, por logeneral, no nos percatemos de los sutiles estados de ánimo que fluyen y refluyen mientras llevamos a cabo nuestra rutina cotidiana. Pero el día a día hace que estemos mucho más preocupados por nuestro flujo de pensamientos, sumergiéndonos en la tarea que estamos llevando a cabo sin percibir los sentimientos que esto genera en nosotros. Para sensibilizarnos de este ruido subterráneo de estados de ánimo y emociones es necesario que hagamos una pausa mental, pausa que raramente nos permitimos. Nuestros sentimientos nos acompañan siempre, pero raramente nos damos cuenta de ellos, por el contrario, solamente nos percatamos cuando

éstas se han desbordado.

Es como si nuestras emociones tuvieran su propia agenda, pero nuestras agitadas vidas no les dejaran espacio ni tiempo libre y, en cnsecuencia, se vieran obligadas a llevar una existencia subterránea. T toda esa presión mental termina sofocando esa voz interna que constituye la más segura brújula para navegar adecuadamente por el oceano de la vida.

A las personas incapaces de reconocer cuales son sus propios sentimientos los podríamos denominar "analfabetos emocionales".

En ciertas personas, esta sordera emocional constituye una especie de olvido de los mensajes que nos manad nuestro cuerpo en forma, por ejemplo, de jaqueca crónica, dolor lumbar o ataques de ansiedad.

Pero la conciencia de uno mismo es una habilidad que puede ser cultivada, por ejemplo con la meditación cotidiana.

Dejarnos guiar por nuestra brújula interna (pág. 88)

La conciencia de uno mismo constituye una especie de barómetro interno que nos dice si la actividad que estamos llevando a cabo, o la que vamos a amprender, merece realmente la pena. Los sentimientos nos proporcionan una imagen global de toda situación. Y, en el caso de que existan discrepancias entre nuestros valores y nuestros sentimientos, el resultado será una profunda inquietud en forma de culpabilidad, verguenza, dudas, ensoñaciones, inquietud, remordimientos o similares. Y todo ese ruido de fondo actúa a modo de niebla emocional que inspira sentimientos que pueden acabar saboteando todos nuestros esfuerzos.

Algunas investigaciones demuestran que los trabajadores estrella efectuan elecciones que les permiten trabajar dejando intacta o fortalecida su autoestima, tienen en cuenta el tipo de proyecto que más les interesa, el tipo de personas con quienes puede resultar más estimulante trabajar y qué contribución personal pueden ghacer para mantener la eficacia.

Dirigir la propia vida

Como dice el refrán: "si no sabes hacia donde te diriges, cualquier camino sirve", lo cual significa que, cuanto menos conscientes seamos de lo que realmente nos apasiona, más perdidos nos hallaremos.. Y este ir a la deriva puede llegar incluso a dañar seriamente nuestra salud. Tal vez sea por esto por lo que las personas que sienten que su trabajo no les permite aprovechar sus potencialidades o que sienten que su actividad es rutinaria y aburrida, corren un mayor riesgo de experimentar dolencias cardiacas.

La conciencia de nosotros mismos nos proporciona, pues, una brújula segura para armonizar nuestras decisiones con nuestros valores más profundos.

6 Valoración de Sí Mismo

El reconocimiento sincero de nuestros puntos fuertes y de nuestras debilidades, la visión clara de los puntos que debemos fortalecer y la capacidad de aprender de la experiencia.

Conocer nuestros recursos, nuestras capacidades y nuestras limitaciones internas

Las personas dotadas de esta competencia: (pág.94)

- Son conscientes de sus puntos fuertes y de sus debilidades
- Reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia
- Son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia, a los nuevos puntos de vista, a la formación contínua y a desarrollo de sí mismo.
- Cuentan con un sentido del humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos.

Puntos ciegos

Self awareness

El primer paso necesario para aumentar nuestra eficacia consiste en identificar una necesidad que debamos mejorar aunque esta conciencia pueda ser sumamente difícil de alcanzar.

Capítulo objetividad Antonio Medrano

Los ejecutivos fracasados parecen mostrarse muy poco dispuestos a reconocer sus propios errores y desdeñan a las personas que osan senalárselos. Su resistencia es un claro ejemplo, de que no pueden hacer nada por cambiar las cosas.

Feedback

Una de las informaciones más difíciles de conseguir dentro del mundo empresarial es un "reaprendizaje" constructivo y sincero de lo que estamos haciendo, especialmente de nuestros errores. Pasamos mucho más tiempo criticando los errores de las personas que haciéndoselos ver abierta y sinceramente.. Parece como si exixtiera una especie de pacto faústico, una confabulación que nos lleva a actuar como si todo estuviera bien, cuando en realidad no lo está.

Siempre que alguien se comporta así en una situación determinada expresa los signos inequívocos de la existencia de un "punto ciego".

A continuación enumeramos algunos de los puntos ciegos más comunes y costosos, determinados a apartir de un estudio realizado por Robert E. Kaplan:

- Ambición ciega: compite en lugar de cooperar, jactancioso

Sería interesante realizar un cuestionario con estos factores, en el que se explica lo de los puntos ciegos y se propone como cuestionario de automejora. Se puede unir también a lo de la ventana de Johari.

- Objetivos poco realistas
- Esfuerzo desmedido
- Intromisión
- Sed de poder
- Necesidad insaciable de reconocimientos
- Preopcupación por las apariencias
- Necesidad de parecer perfecto

La función de estos puntos ciegos no es otra que la de impedir que la gente llegue a conocerse así mismos, puesto que tal cosa les obligaría a admitir algo, sus propios errores, que no están dispuestos a reconocer.

Esto te hace que seas refractario a cualquier aprendizaje de la experiencia.

Estaría bien comenzar un learning process id4ntificando los puntos ciegos para el aprendizaje

Todos estos puntos ciegos son hábitos aprendidos y, en consecuencia, si tenemos alguna carencia en uno o en otro sentido, siempre podemos aprender a hacer mejor las cosas.

Caminos para mejorar

Feedback

Los trabajadores estrella buscan deliberadamente el feedback y desean conocer la opinión que los demás tienen de ellos porque saben que se rata de un información sumamente valiosa. Tambien las personas que se conocen muy bien a sí mismas son buenos trabajadores ya que su autoconciencia les permite corregir continuanmente sus fallos. (pág 102)

Self awareness

La conciencia de uno mismo es un instrumento valiosísimo para el cambio, especialmente si nuestra necesidad de cambio se halla en consonancia con nuestras propias metas personales, con nuestra misión y con nuestros valores fundamentales, entre los que se encuentra el hecho de que intentar mejorar es algo positivo.

7 Confianza en Sí Mismo

El coraje que se deriva de la certeza en nuestras capacidades, valores y objetivos
Una sensación muy clara de nuestro valor y de nuestras capacidades

Las personas dotadas de esta competencia:

- Manifiestan confianza en sí mismas y poseen presencia
- Pueden expresar puntos de vista importantes y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto.
- Son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones.

La confianza en sí mismo es la condición indisensable de toda actuación sobresaliente porque, a falta de ella, las personas solemos carecer de la suficiente convicción para afrontar las dificultades que se nos presentan. La confianza en nosotros mismos nos proporciona, en suma, la suficiente seguridad como para asumir el papel de líder.

Para los que carecen de confianza en sí mismos:

- Cada fracaso confirma su sensación de incompetencia
- Se manifiestan sentimientos de impotencia, inoperancia y una abrumadora sensación de inseguridad
- Tienen el temor de parecer completos ineptos
- Renuncian facilmente a las propias opiniones y juicios, incluso las buenas ideas, cuando estas se ven cuestionadas
- Se muestran con indecisión crónica, especialmente bajo presión
- Se asustan ante el más mínimo riesgo
- No saben comunicar las ideas útiles

Un exceso de confianza en sí mismos puede producir:

- Arrogancia (sobre todo si la persona no tiene habilidades)
- Puede ser una manifestación de ausencia de realidad

Las personas con una adecuada confianza en sí mismos:

- Se muestran eficaces
- Capaces de asumir desafíos y dominar nuevas tareas, a pesar de las posibles críticas en contra
- Se ven a sí mismos como catalizadores, promotores e iniciadores
- Justifican adecuadamente sus decisiones y acciones, mostrándose firmes ante ellas.

- Te da energías suficientes como para tomar decisiones
- Tienen el valor de expresarse, de decir lo que realmente opinan

Tener talento y creer en él)

Autoeficacia

La confianza en uno mismo está muy ligada a lo que se denomina "autoeficacia", el juicio positivo de nuestra capacidad de actuar. Pero la autoeficacia no es lo mismo que nuestras capacidades reales, sino más bien lo que creemos que podemos llegar a hacer con ellas. Por sí sola nuestra capacidad no basta para garantizar el desempeño óptimo, sino que también debemos creer en ella para poder sacarle el máximo provecho. (pág 105

Existe una relación muy estrecha entre la conciencia de uno mismo y la autoconfianza. Cada uno de nosotros dispone de un mapa interno de sus propias preferencias, capacidades y deficiencias.

8 Autocontrol

Gestionar adecuadamente nuestras emociones y nuestros impulsos conflictivos

Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos

Las personas dotadas de esta competencia:

- Gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas
- Permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aún en los momentos más críticos
- Piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones

El autocontrol se manifiesta por la ausencia de explosiones emocionales o por ser capaz de relacionarse con una persona enfadada sin enojarnos.

Un sorprendente descubrimiento, extraído de los estudios sobre el cerebro de personas que se hallan sometidas a situaciones estresantes pone en evidencia que la actividad del cerebro emocional socava algunas de las funciones de los lóbulos prefrontrales, el centro ejecutivo que se halla inmediatamente detrás de la frente.

Los lóbulos prefrontrales constituyen el asiento de la memoria operativa, es decir, de la capacidad para prestar atención y recordar la información sobresaliente, una instancia esencial para la comprensión, el entendimiento, la planificación, la toma de decisiones, el razonamiento y el aprendizaje.

Cuando la mente permanece en calma, el rendimiento de la memoria operativa es óptimo, pero cuando tienen lugar una urgencia el funcionamiento del cerebro cambia a una modalidad autodefensiva centrada en la supervivencia, consumiendo recursos de la memoria operativa y transfiriéndolos a otras localizaciones cerebrales que le permita mantener los sentidos en estado de hipervigilancia.

En la medida en que nos hallemos preocupados por pensamientos movilizados por nuestras emociones, la memoria operativa dispondrá de mucho menos espacio atencional

Cuando las emociones se desbordan

Las situaciones que nos estresan parecen multiplicativas y desde el punto de vista de nuestro cuerpo no existe ninguna diferencia entre nuestra casa y nuestro trabajo. (pág.112)

Time management

LA CONCENTRACIÓN

El hecho de vernos inundados de información nos coloca en una modadlidad reactiva de respuesta como si continuamente nos viéramos obligados a sofocar pequeños conatos de incendio. Y, puesto que cada uno de estos mensajes constituye una distracción, la función que se ve más afectada es **la concentración**, haciendo sumamente difícil volver a centrarse en una tarea que se ha visto interrumpida. Por esto, el efecto acumulativo de este diluvio de mensajes acaba generando una situación de **distracción crónica.**

Las distracciones constituyen una de las preincipales causas del descenso de la eficacia personal.

IMPULSIVIDAD

Es la incapacidad de refrenar una respuesta que ya se ha desencadenado

La autorregulación de las emociones)

La visión como mitigadora del coste emocional de la persona a la hora de enfrentarse a un esfuerzo

ESFUERZO EMOCIONAL

Este concepto se refiere al esfuerzo interno que tenemos que hacer bien para controlar nuestras emociones, bien para comprender las emociones de los demás.

Para poder determinar el coste de un esfuerzo emocional, debemos conocer antes el grado de identificación que mantiene la persona con su trabajo. (pág.120

EXCESO DE CONTROL EMOCIONAL

El autocontrol emocional no es lo mismo que el exceso de control, es decir, la extinción de todo sentimiento espontáneo que, obviamente, tiene un coste físico y mental.

Cuando el trabajo es un infierno

Management: ¿qué sentimientos y emociones

El hecho es que entre todas las relaciones que establecemos en nuestro entorno laboral, la que mantenemos con nuestro jefe o supervisor tienen un mayor impacto sobre nuestra salud física y emocional. (pág.125)

inspiramos a los demás?

Un día nefasto en la oficina no implica ningún problema, pero un conflicto persisitente con un superior es una circunstancia lo suficientemente estresante como para acabar minando nuestra resistencia inmunológica.

Los beneficios de la conciencia de uno mismo (pag. 128)

Self awareness

El mero hecho de ser conscientes de los sentimientos que bullen en nuestro interior puede tener un efecto muy positivo sobre nuestra salud.

El autoconocimiento desempeña un papel funadamental en el control del estrés.

NO MANIFESTAR LAS EMOCIONES: LA IMPLOSIÓN EMOCIONAL

Este tipo de personas experimentan, en cualquier caso, el colapso interno propio de tal situación de en forma de problemas psicosomáticos, aunque no se vean afectados por el secuestro emocional.